

УДК 334.758:330.341.44

Рябець Н.М.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародного менеджменту

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИВНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена обґрунтуванню напрямів підвищення конкурентоспроможності компанії на основі дослідження теоретико-прикладних аспектів менеджменту консолідації бізнес-структур. Розглянуто розвиток тенденцій управління процесом реалізації угод, об'єктами яких виступає корпоративна консолідація в сучасному глобальному бізнес-середовищі. Здійснено аналітичну оцінку підходів до організації менеджменту трансакцій у сфері злиттів і поглинань як одного з факторів успішності угоди.

Ключові слова: корпоративна консолідація, менеджмент, глобалізація, компетенція, трансакція.

Рябець Н.Н. ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЦЕССОВ КОРПОРАТИВНОЙ КОНСОЛИДАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Статья посвящена обоснованию направлений повышения конкурентоспособности компании на основе исследования теоретико-прикладных аспектов менеджмента консолидации бизнес-структур. Рассмотрено развитие тенденций управления процессом реализации сделок, объектом которых выступает корпоративная консолидация в современной глобальной бизнес-среде. Проведена аналитическая оценка подходов к организации менеджмента трансакций в сфере слияний и поглощений как одного из факторов успешности сделки.

Ключевые слова: корпоративная консолидация, менеджмент, глобализация, компетенция, трансакция.

Riabets N.M. APPROACHES TO THE FORMATION OF THE MANAGEMENT OF THE CORPORATE CONSOLIDATION PROCESSES IN INTERNATIONAL BUSINESS IN THE GLOBALIZATION

The article deals with the justification of the ways of increasing the company's competitiveness on the basis of theoretical research and applied aspects of the management of the consolidation of business structures. The development of management trends implementation process transactions, the object of which serves corporate consolidation in today's global business environment are submitted. The analytical estimation approaches to the management of the transactions in mergers and acquisitions, as one of the success factors of the transaction is made.

Keywords: corporate consolidation, management, globalization, competence, transaction.

Постановка проблеми. Серед ключових джерел конкурентних переваг підприємств, що діють в період ери глобалізації, важливу роль відіграють здатність до інноваційної діяльності, ріст компанії та створення нових інтелектуальних та матеріальних активів. Процеси інтеграції України у світовий економічний простір зумовили необхідність формування та розвитку такого виду росту компанії, як корпоративна консолідація у формі злиття чи поглинання за участю вітчизняних суб'єктів господарювання. Транскордонна корпоративна консолідація є якісно новим явищем, порівняно з національними угодами зі злиття і поглинання. Вона є не тільки проявом концентрації капіталу, що є першою еволюційною стадією розвитку корпоративного сектора країни. В основі національної консолідації, як правило, лежить прагнення компаній набути розміру, необхідного для успішного конкурування на національному та іноземних ринках, і запобігти втраті власної незалежності внаслідок поглинання з боку конкурента (як національного, так і іноземного). Рушійною силою міжнародної консолідації є досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу компаній, таких як: швидкий вихід на нові ринки; обслуговування клієнтів, що розширюють власні операції в інших регіонах світу, отримання ресурсів, яких не вистачає в країні базування компанії тощо. Такі пріоритети компаній є реакцією на виклики процесу глобалізації світової економіки, що, крім іншого, полягають у підвищенні конкуренції в масштабах світових ринків та вимагають від компаній глобального мислення й формування глобальних стратегій.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Грунтовні роботи з аналізу світового ринку злиттів і поглинань, а також з управління угодами належать фахівцям

консалтингових компаній McKinsey, Ernst and Young, PWC, Boston Consulting Group. Значну увагу вивченню питань менеджменту злиттів і поглинань приділяють професійні асоціації консультантів Association of Management Consulting Firms, European Federation of Management Consultancies Associations, Українська асоціація менеджмент-консультантів. Незважаючи на достатньо великий масив інформації щодо загальносвітових тенденцій злиттів і поглинань, потребують подальшого дослідження такі аспекти корпоративної консолідації, як підходи до організації менеджменту трансакції.

Постановка завдання. Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми статті, її мету, завдання та логіку дослідження, що полягає у розгляді сучасних підходів до менеджменту процесів корпоративної консолідації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Консолідаційний процес бізнес-структур в міжнародному бізнесі, зокрема у формі злиття і поглинання може бути представлений окремими кроками заходів, які є об'єктом менеджменту проектів злиття і поглинання. У літературі панує точка зору, що процес ЗіП можна поділити на три основні підпроцеси: підготовча (концепціональна) фаза, трансакційна фаза та інтеграційний процес.

Підготовча фаза, або як її визначає С.А. Янсен – стратегічна чи концепціональна, пов'язана із стратегічним плануванням, визначенням цілей трансакції і встановленням необхідних контактів. «Технічне» здійснення операції купівлі/продажу відбувається в рамках трансакційної фази, в ході якої проводиться Due Diligence, оцінка підприємства, власне переговори з приводу купівлі. Після підписання угоди розпочинається інтеграційна

фаза, що включає координацію дій, структур та потенціалів власного та купленого бізнесу.

Визначення управління процесом корпоративної консолідації у формі злиття/поглинання (ЗіП) охоплює діяльність, що пов'язана із плануванням, прийняттям рішень, координацією і перманентним рекурсивним контролем процесу ЗіП [6, с. 318]. Оскільки при трансакції ЗіП йдеться про стратегічне рішення компанії, яке приймається на найвищому рівні менеджменту, прийнято відносити менеджмент ЗіП до стратегічного менеджменту, незважаючи на той факт, що управління трансакцією часто має і оперативний характер [5, с. 2].

Варто зазначити, що підходи до управління ЗіП еволюціонували, і, якщо у 80-х роках в основному ЗіП були результатом домовленості між членами правління двох компаній (president to president) і проводилися керівництвом підприємства, то на сьогоднішній день менеджмент більшості ЗіП відбувається за участю спеціального внутрішнього відділу ЗіП чи зовнішніх консультантів. В кінці 80-х років почала складатися тенденція аутсорсингу менеджменту ЗіП інвестиційним банкам та спеціалізованим консультантам, які намагалися якомога більше стандартизувати процес і є основоположниками етапів ЗіП, які ми визнаємо сьогодні. Часто це призводить до того, що специфічні стратегічні і

культурні аспекти трансакції не бралися до уваги, проект завершувався юридичним переходом прав власності, управління інтеграційною фазою проекту ставало тягарем керівництва компанії, яке часто з ним не справлялося. Саме тому вже у 1999 році, наприкінці п'ятої хвилі ЗіП, Томен і Заурманн [6] констатують впровадження змішаної форми управління трансакціями в міжнародному бізнесі, за якої внутрішні відділи ЗіП компанії співпрацюють із зовнішніми консультантами, при чому роль внутрішнього менеджменту зростає. У подальшому розглянемо різні підходи до організації управління процесом реалізації міжнародної корпоративної консолідації і їх теоретико-практичні переваги і недоліки.

Внутрішній менеджмент проектів міжнародної корпоративної консолідації, в рамках якого виділяють наступні підходи:

• *ЗіП-менеджмент керівництвом компанії.* За такої форми організації менеджмент проекту ЗіП повністю бере на себе топ-менеджмент компанії. Тобто, залежно від правової форми підприємства, управління ЗіП здійснюється членами правління чи власниками. У широкому сенсі до правління належать також наглядові відділи компанії і консультувачий штаб. Саме штабу на практиці часто передається багато повноважень щодо ЗіП і координація проекту [7, с. 107, 757, с. 319]. Зважаючи на першочергові завдання членів правління і пов'язані з ними навантаження, стає зрозумілим, що менеджмент ЗіП за такої форми управління не проходить всі фази, а концентрується на найважливіших процесах. Найчастіше ними є визначення основної стратегії, вибір можливих партнерів і проведення переговорів. Інші завдання як правило, делегуються фаховим відділам, таким як контролінг, податковий відділ і т. д. Пряме управління ЗіП топ-менеджментом компанії призводить до централізації проведення процесу. Прийняття рішень співпадає із відповідальністю за них, що прискорює процеси консолідації бізнес-структур. Іншою перевагою такої форми управління консолідаційної трансакції є позитивний сигнал для партнерів угоди, що наміри щодо трансакції є серйозними.

Недоліком, у свою чергу, є ймовірність недостатньої уваги до деталей, що є дуже важливим у процесі менеджменту ЗіП [6, с. 51].

• *ЗіП-менеджмент різними фаховими відділами.* Управління консолідацією може здійснюватись і окремими вже існуючими фаховими відділами [7, с. 106]. Зазвичай в управлінні беруть участь відділи стратегії, фінансів, контролінгу, персоналу, права і податків. Процеси ЗіП розподіляються між відділами відповідно до їх компетенцій. Успішність такої форми менеджменту передбачає, що окремі підрозділи здатні координувати роботу і мають необхідний ноу-хау. Також необхідним є визначення керівника і відповідального за весь процес. Також формується матрична структура проекту, в якій є відповідальні представники всіх задіяних відділів. Перевагою такої форми менеджменту ЗіП є економія коштів і подальше полегшення інтеграції нової компанії, недоліками – можлива відсутність компетенції в сфері ЗіП відповідальних керівників проектів, додаткове навантаження на фахові відділи і ризик зниження якості роботи.

• *ЗіП-менеджмент оперативними підрозділами.* Якщо за своїм масштабом угода ЗіП стосується лише окремої оперативної одиниці компанії, доцільним є передача повноважень із менеджменту ЗіП цьому підрозділу. Ним найчастіше виступає окрема юридична особа (дочірнє підприємство) або окрема організаційна одиниця. Управління трансакцією виконується, як правило, у тісній співпраці із фаховими відділами материнської компанії, оскільки менеджери дочірньої компанії мають зазвичай недостатню компетенцій у сфері ЗіП. Ця організаційна концепція має ту перевагу, що управління ЗіП виконується підрозділом, в якому в подальшому повинні бути реалізовані синергії від угоди і проводиться робота з інтеграції. Якщо ЗіП-угода відбувається з ініціативи відповідного підрозділу, можна вважати, як правило, що оцінка синергії і ризиків відбулася більш реалістично.

Проблеми виникають з цим типом організації, однак, якщо ініціатива угоди йде від материнської компанії, а дочірня компанія не згодна із такою корпоративною політикою. На додаток до цього, ця організаційна концепція має ті ж недоліки, як і вищезгадані концепції організації. Таким чином, цілісне й комплексне управління ЗіП ускладнюється тим, що керівники проектів мають свої первинні функції і, отже, не обов'язково мають вільні, додаткові потужності. На додаток до проблеми потужності, операційні одиниці, як правило, не мають специфічне ноу-хау для проведення трансакції [7, с. 107].

Менеджмент ЗіП внутрішнім відділом ЗіП. Цілісне, внутрішнє управління угодою «під одним дахом» стає простішим, якщо трансакція керується незалежним відділом ЗіП компанії, може супроводжувати угоду на всіх етапах. Залежно від наявних фахових знань окремих співробітників, такий орган може, при певних обставинах, залучати фахівців з інших областей компанії для вирішення конкретних завдань. Створення окремого корпоративного відділу ЗіП забезпечує структурний збір досвідому ЗіП в компанії і його концентрацію. Якщо взяти до уваги, що працівники в такій організації зазвичай не мають подвійний тягар відповідальності і повноважень, оскільки не мають додаткових завдань, можна припустити, що якість підтримки в цьому типі організації в порівнянні з іншими організаційними концепціями корпоративного управління є найви-

щою. В принципі можливі три варіанти конкретної організації відділу консолідації в компанії:

1. Штаб при членах правління є дорадчим органом компанії і виходить за рамки основної організаційної лінійної чи матричної структури.

2. Функціональний відділ ЗіП, що стоїть на ряду із відділом кадрів, фінансів, маркетингу або підпорядкований одному з них (на практиці найчастіше відділу фінансів).

3. Дочірнє підприємство, що є окремою юридичною особою і надає послуги із ЗіП, можливим є і надання послуг стороннім компаніям, що не належать до концерну.

Менеджмент ЗіП зовнішніми консультантами. На відміну від організаційної структури, описаної раніше, йдеться про повний аутсорсинг управління проекту злиття чи поглинання одному чи кільком зовнішнім консультантам. Серед таких консультантів доцільним є поділ на такі, що спеціалізуються лише на менеджменті угод консолідації – ЗіП-консультанти у вузькому сенсі та ті, що супроводжують лише часткові процеси або не всі фази трансакції – ЗіП-консультанти у широкому сенсі. Розпочнемо аналіз із консультантів у вузькому сенсі. Найважливішу і найбільшу підгрупу у цій групі представляють інвестиційні банки. Для інвестиційних банків менеджмент угод ЗіП став другою за величиною після традиційного бізнесу із цінними паперами сферою діяльності. Зазвичай інвестиційні банки супроводжують першу та другу фази угоди – попередню і трансакційну. Перевагою залучення інвест-банків є їх доступ до глобальних контактів банку, великий досвід, а також – що на практиці буває вирішальним – можливість не лише стратегічної і оперативної підтримки, а і розробка структури фінансування проекту. Найбільшим недоліком залучення до менеджменту процесів консолідації інвестиційних банків видається часто надто стандартизований підхід до угоди, що не враховує специфіку компанії і її бізнес-модель, а також величина гонорару інвестиційного банку [1, с. 152].

Наступною підгрупою консультантів консолідаційних трансакцій у вузькому сенсі є універсальні банки. Їх роль в консультуванні менеджменту проектів злиття і поглинання значно збільшилася за останньої хвили ЗіП через збільшення попиту на такі послуги середніх та малих підприємств. Однак внаслідок світової фінансової кризи 2008-2009 років роль універсальних банків у консультуванні реалізації проектів ЗіП знову значно знизилася.

ЗіП-бутіками є маленькі консультаційні компанії, до послуг яких належить виключно консультування клієнтів з питань всього процесу злиття і поглинання. Через неможливість конкурувати з інвестиційними банками, ці компанії спеціалізуються на ЗіП переважно середніх і малих підприємств, і найчастіше, не в міжнародному контексті.

Серед ЗіП-консультантів у широкому сенсі розпочнемо із стратегічних консультантів. Вони найчастіше залучаються компаніями на попередньому етапі трансакції для вивчення позиції на ринку, окреслення стратегії і обґрунтування доцільності трансакції. Іноді такі консультанти залучаються і на останній – інтеграційній фазі ЗіП. Основною перевагою стратегічних консультантів є глибокі знання у галузі і експертний підхід до трендів подальшого розвитку. Проте, з іншого боку, недоліком є брак оперативної підтримки і координації трансакції.

Бізнес-маклери, як і маклери інших галузей, виступають посередниками між покупцями і продав-

цями. Вони задіяні на фазі пошуку потенційних підприємств для угоди. Варто зазначити, що такі консультанти часто розширюють спектр своїх послуг і стають ЗіП-бутіками [2, с. 15].

Аудиторські компанії також належать до консультантів ЗіП у широкому сенсі. Традиційно до їх завдань під час процесу ЗіП належить фінансовий due diligence як з боку покупця, так і з боку продавця. На сьогоднішній день більшості великих аудиторських компаній має ще і окремі відділи ЗіП, які теж виступають консультантами ЗіП у вузькому сенсі, супроводжуючи всі фази угод середніх і малих підприємств.

Часто для проведення угоди ЗіП залучаються консультанти із спеціальних питань – податкові консультанти, юристи, іноді навіть маркетингологи і спеціалісти з розвитку кадрів залежно від специфічних умов злиття і поглинання.

Змішана форма менеджменту ЗіП. Альтернативою до вищезазначених форм управління ЗіП є змішаний менеджмент угодою, що є компромісом між двома екстремумами. Зовнішні консультанти можуть залучатися з метою забезпечення успішної реалізації окремих фаз проекту, для яких компанія не має достатніх компетенцій, наприклад, під час підготовки контракту консолідації доречним видається залучення консультантів із міжнародного права. Змішана форма менеджменту ЗіП дає можливість уникнути недоліки окремих форм і використати всі їх переваги. Додатковим ризиком, проте, є розподіл відповідальності між зовнішніми консультантами і різними залученими внутрішніми відділами компанії [3].

Загалом, варто відмітити, що рішення щодо форми менеджменту консолідаційними процесами і залучення зовнішніх консультантів є прикладом make-or-buy рішення, тобто питання часткового аутсорсингу менеджерських завдань. Підсумувати результати аналізу можна за допомогою квадранту рішень щодо управління процесом міжнародної корпоративної консолідації [4, с. 272].

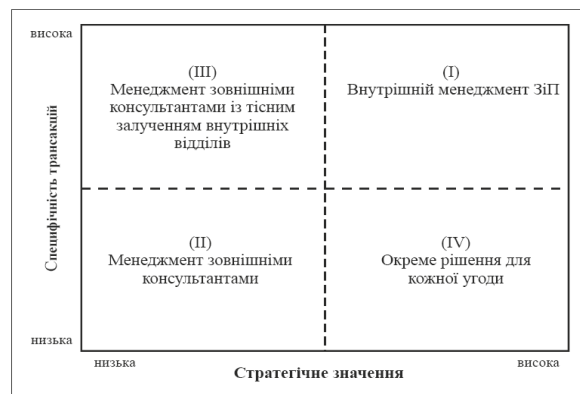


Рис. 1. Рішення щодо організації менеджменту міжнародного процесу корпоративної консолідації в сучасних умовах розвитку

Варто зазначити, що результати проведеного нами емпіричного аналізу, базою якого були дані, отримані в результаті опитування топ-менеджменту 31 вітчизняних підприємств, що виступали в якості учасника консолідаційних процесів, на питання про наявність потрібних компетенцій 64,5% суб'єктів значили, що, на їхню думку, мають достатню навичок для проведення трансакцій без залучення зовнішніх консультантів із ЗіП. Проте, за

можливості вони залучають консультантів-аудиторів, консультантів з оподаткування та інших фахових спеціалістів. Постає питання, чому підприємства залучають зовнішніх консультантів із Корпоративної консолідації для менеджменту проектів трансакцій. За результатами анкетування основною причиною залучення консультантів стало наявність у цієї фахового суб'єкта наявності значних впливових контактів (4,77), специфічні ноу-хау (4,71). На рисунку 2 нами наведені основні причини залучення зовнішніх консультантів із ЗіП. Вражаючим результатом є те, що причини, які часто в літературі називають основними [7, с. 202], на практиці виявилися другорядними. Приміром, нейтральність зовнішнього консультанта (2,19) і об'єктивність (2,65). Проте необхідно зазначити, що менеджери відділів компаній навряд готові признати в анкеті, що їх власна нейтральність і об'єктивність недостатня для трансакцій.



Рис. 2. Причини аутсорсингу бізнес-структурами менеджменту процесів корпоративної консолідації

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, з наведеного вище можна зробити висновки, що організацію управління проектом корпоративної консолідації, зокрема міжнародної, компанії здійснюють по-різному. Узагальнюючи, можна виділити три типи консолідаційного менеджменту: суто внутрішній, суто зовнішній і змішаний. Внутрішній менеджмент ЗіП може бути здійснений вищим керівництвом компанії, фаховими відділами

або відділом злиттів і поглинань, який у свою чергу може бути організований як штаб при правлінні чи як окремий відділ у лінійній або матричній структурі. За зовнішнього менеджменту трансакцією консолідації бізнес-структур, управління угодою передається іншим компаніям, для яких менеджмент злиттів і поглинань є основною підприємницькою діяльністю. Розрізняють консультантів із ЗіП у широкому та вузькому сенсі. До перших належать стратегічні консультанти, аудиторські компанії, універсальні банки, юридичні консультанти та інші, до наступних – ЗіП-бутіки, інвестиційні банки. На практиці найбільш розповсюдженою є змішана форма організації менеджменту ЗіП, яка об'єднує внутрішній та зовнішній менеджмент проектом. Зазвичай зовнішні консультанти за такої організаційної форми залучаються лише на певних етапах трансакції (оцінки чи розробки договору), а управління та практична реалізація проектом відбувається співробітниками компанії.

В той же час емпірично виявлено тенденцію, що великі підприємства з більшою історією ЗіП частіше мають власні відділи злиттів і поглинань, ніж менші компанії з меншою історією трансакцій. Це підтверджує теоретичні дослідження, які обґрунтовують доцільність створення відділу ЗіП за певної граничної величини компанії. Менші компанії, з іншого боку, мають тенденцію до частішого залучення зовнішніх консультантів із злиттів і поглинань у вузькому сенсі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Achleitner, A. /Wecker, R. /Wirtz, B. (2011a): M&A-Management, in: WISU, 4/2011, S. 476-486.
2. Balz, U./Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2012): Das Praxisbuch Mergers & Acquisitions, München, 2012.
3. Deiß C. (2007): M&A-Beratung in Deutschland – Organisation und Wettbewerbsstruktur, in: M&A-Review, H. 12, 2007, S. 539-547.
4. Lucks, K./Meckl, R. (2012): Internationale Mergers & Acquisitions: der prozessorientierte Ansatz, Berlin et. al., 2012.
5. Petri, M. (1992): Strategisches Akquisitionsmanagement, Neue Perspektiven des strategisch motivierten Unternehmenserwerbs, Berlin, 1992.
6. Thommen, J.P. / Sauermaun, S. (2009): Organisatorische Lösungskonzepte des M&A-Managements, in: ZtO, S. 318-322.
7. Vogel, D.H. (2012), M&A – Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden, 2012.